

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MARKETING EMPRESARIAL**

**DÉBORA WAZ DE SOUZA BURKERT TEIXEIRA**

**MODELOS PARA CONSTRUÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MARCAS**

**CURITIBA**  
**SETEMBRO / 2014**

**DÉBORA WAZ DE SOUZA BURKERT TEIXEIRA**

**MODELOS PARA CONSTRUÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MARCAS**

Trabalho apresentado como requisito  
para conclusão do Curso de Pós-Graduação  
de Marketing Empresarial.  
UFPR - CEPPAD  
Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Havro  
Rodrigues

**CURITIBA**  
**SETEMBRO / 2014**

*À minha família.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles/aquelas que, direta ou indiretamente, contribuíram para os resultados deste estudo.

À minha família e amigos, fundamentais na minha vida, carinhosamente agradeço pelo apoio em todos os momentos da minha caminhada acadêmica. Sem a torcida destes, a realização do estudo tornar-se-ia mais complexa.

Ao meu orientador, professor Msc. Rodrigo Havro Rodrigues, agradeço pela orientação, auxílio e incentivo durante o desenvolvimento deste estudo. Sou grata por toda experiência, profissionalismo e conhecimentos que dividiu comigo a cada dia.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>V</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS .....	6
1.1.1 Objetivo geral .....	7
1.1.2 Objetivo específico.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA .....	7
1.3 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....	8
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 VISÃO HISTÓRICA DO MARKETING .....	10
2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE DIFERENCIAÇÃO .....	12
2.3 <i>BRANDING</i> .....	15
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4 MODELOS DE POSICIONAMENTO .....</b>	<b>29</b>
4.1 PRIMEIRO MODELO: ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO .....	29
4.2 SEGUNDO MODELO: POSICIONAMENTO DA MARCA .....	31
4.3 TERCEIRO MODELO: POSICIONAMENTO DO NEGÓCIO .....	33
4.4 QUARTO MODELO: POSICIONAMENTO DE IDENTIDADE DE MARCA .....	35
4.5 QUINTO MODELO: POSICIONAMENTO .....	39
<b>5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
5.1 DIAGNÓSTICO .....	42
5.2 PÚBLICO-ALVO.....	44
5.3 ESCOPO.....	45
5.4 DIFERENCIAÇÃO .....	47
5.5 ASSOCIAÇÕES .....	49
5.6 DIVULGAÇÃO.....	50
5.7 ELEMENTOS COMUNS AOS MODELOS .....	51
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 1 – QUADRO DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	12
FIGURA 2 - ESCALA DE PERSONALIDADE DE MARCA.....	18
FIGURA 3 – VALOR DA MARCA.....	20
FIGURA 4 – <i>RANKING</i> DAS MARCAS GLOBAIS 2013.....	21
FIGURA 5 – MODELO BAV – AVALIADOR DE ATIVO DE MARCA .....	22
FIGURA 6 – PIRÂMIDE DE RESSONÂNCIA DA MARCA.....	23
FIGURA 7 – AS ASSOCIAÇÕES DE MARCA .....	25
FIGURA 8 – MODELO DE PLANEJAMENTO DA IDENTIDADE DA MARCA..	38
QUADRO 1 – COMPARATIVO DOS MODELOS DE POSICIONAMENTO.....	42
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS.....	52
GRÁFICO 1 – CARACTERÍSTICA DO ELEMENTO DIAGNÓSTICO.....	53

## 1 APRESENTAÇÃO

Com o ambiente competitivo agressivo e mudanças no comportamento do consumidor, a disputa entre marcas está cada vez mais acirrada. Para ganhar destaque nesse cenário, evidencia-se a importância da definição de um posicionamento que garantirá o desempenho e a diferenciação de cada marca.

As marcas, atualmente, podem constituir o ativo mais valioso das empresas e instituições. Considerando sua importância, surge uma área no marketing que dedica-se ao estudo de estratégias de modelagem, implementação e alavancagem de marcas, denominada ***branding***.

No arcabouço teórico da área, verificou-se que os modelos de construção de marcas são genéricos e não possuem uniformidade em relação ao número de etapas. Contudo, alguns modelos apresentam elementos parecidos que vislumbram o mesmo objetivo, apenas com nomenclaturas diferentes.

Levando em consideração o estado da arte, propõe-se com este estudo responder a seguinte pergunta de partida: **quais são os elementos essenciais na construção de posicionamento de marcas?**

Durante o aprofundamento desta pesquisa, pretende-se identificar e sintetizar elementos essenciais para construir um posicionamento de marca que tenha capacidade de adaptar às expectativas de cada segmento e auxilie na definição de seu espaço no cenário competitivo.

Para cumprir o objetivo geral deste projeto, desenvolveu-se pesquisa teórica e bibliográfica do tipo descritiva, reunindo e comparando a teoria de autores consagrados da área de ***branding*** por meio de revisão de literatura.

### 1.1 OBJETIVOS

Para garantir o rigor metodológico, nesta pesquisa os objetivos são divididos em geral e específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais são os elementos essenciais na construção de posicionamento de marcas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais são os modelos mais difundidos de posicionamento de marcas;
- b) Descrever as principais etapas dos modelos mais difundidos para construção do posicionamento das marcas;
- c) Comparar os modelos mais difundidos na literatura da área de *branding*;
- d) Listar os elementos comuns aos modelos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais, em teorias da área de marketing, destaca-se a importância da definição de posicionamento claro para que as marcas ganhem notoriedade e ocupem espaço diferenciado na mente de seus consumidores. Segundo Ries e Trout (2009, p. 7), “apesar da nossa sociedade comunicar-se excessivamente, muita pouca comunicação ocorre de fato. Uma empresa tem que criar uma posição na mente de seu potencial cliente (...)”.

O posicionamento impacta no modo como os consumidores veem os produtos e no valor que pagarão para consumi-lo. Por essa razão, as marcas, ao construírem seu posicionamento, levam em consideração qual será o conjunto de associações que será vinculado ao nome da empresa (KELLER, 2002; STERNTHAL, 2002; TYBOUT, 2002).

No entanto, não há, atualmente, um modelo único para construir um posicionamento. Vários autores sugerem diferentes escopos para definição dos



diferenciais de uma marca. Neste trabalho pretende-se identificar a estrutura e as etapas mais frequentes para construção de posicionamento, reunindo elementos em um modelo que consolidará diferentes visões sobre os métodos mais difundidos da área.

A união dessas visões tem como objetivo contribuir com a área de estudos de marketing, especialmente na linha de pesquisa sobre *branding*.

Como trata-se de um assunto teórico/prático, esse modelo auxiliará empresas e consultores que atuam na área de construção de marcas e necessitam destacar os diferenciais de seus clientes perante os novos desafios do marketing e de *branding*.

Este estudo também contribuiu para a capacitação profissional e especialização da pesquisadora na área de construção de posicionamento de marcas.

### **1.3 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

No primeiro capítulo, explanou-se o cenário da área estudada, problema, objetivos e justificativas que impulsionaram a realização desta pesquisa.

Com o objetivo de apresentar o estado da arte, no segundo capítulo, foram resgatadas as principais teorias dos autores da área de administração, que explanam estratégias de diferenciação das marcas e suas associações na mente dos consumidores. Foram apresentadas, também, as definições de valor e lógica da marca.

Após, foi descrita, no terceiro capítulo, a metodologia que orientou as práticas de rigor científico desta pesquisa.

No quarto capítulo, são descritos os modelos de posicionamento e as etapas para sua construção.

No quinto capítulo realizou-se a análise e discussão de dados da pesquisa, reunindo elementos comuns que demonstram a estrutura e as etapas componentes no processo de posicionamento.

Para concluir o trabalho, no último capítulo, foram apresentados os principais resultados encontrados, buscando-se cumprir os objetivos específicos

da pesquisa. Além disso, ao final do capítulo foram citadas recomendações de aspectos novos que não foram estudados nesta pesquisa para aprofundamento em trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será brevemente contextualizada a época de surgimento do marketing, sua definição e o cenário que motivou a diferenciação entre produtos. Considerando o aumento do número de marcas buscando o mesmo mercado e consumidor, uma nova área de estudos dedica-se a trabalhar com projetos de construção de marcas, denominada *branding*.

Neste capítulo, será apresentada, também, a trajetória e os principais objetivos da área.

### 2.1 VISÃO HISTÓRICA DO MARKETING

Diversas teorias abordam a visão histórica do surgimento do marketing. Alguns autores afirmam que o marketing já existia na Idade Média, no entanto, as escolas contemporâneas ressaltam que o papel da área foi acentuado em 1930, na “Era das vendas”. Foi nessa época que a capacidade de produção focada nas necessidades da demanda oportunizou técnicas de vendas mais agressivas, propaganda e flexibilidade na precificação, com o intuito de proporcionar mais espaço no mercado às empresas.

Entretanto, somente em 1950 as empresas recebem seu maior desafio: identificar as necessidades humanas e sociais ao conhecer quais seriam os anseios de seu público-alvo. Esse desafio pauta o surgimento da “Era do Marketing” época na qual a produção das empresas voltou-se para as necessidades dos consumidores (KOTLER, 1999; LAS CASAS, 2007).

Levando em consideração essas mudanças, junto com as transformações sociais e formas de comercialização, surge o marketing, desenvolvendo-se à medida que a economia artesanal é substituída pelo sistema socioeconômico de industrialização.

Contudo, o marketing, desde sua origem, adota e mantém a troca como seu conceito central, pois segundo definição da *American Marketing Association*

(AMA), elaborada em 1960, marketing “é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais, tendo como objetivo final a troca de produtos ou serviços entre produtores e consumidores”.

Evidentemente, a relação entre produtores e consumidores passou por mudanças que levaram o homem, que dependia da caça como modo mais primitivo para subsistência, até o consumo de produtos fabricados em grande escala e com alta tecnologia advinda das Revoluções Industriais.

Após a Segunda Revolução Industrial, com a alteração das escalas de bens e serviços, o papel do consumidor exigente e disputado pelas empresas tornou-se decisivo, principalmente com a conscientização do consumidor após o início da “Era da Informação” e o aumento de sua renda, possibilitando a escolha das marcas que melhor atendiam suas necessidades.

Considerando o poder do consumidor nessa Era, as empresas, após a abertura das fronteiras de exportações entre mercados, foram obrigadas a adotar padrões produtivos de qualidade e preços competitivos. Mediante esse cenário, o marketing adquire dimensão estratégica nos negócios das empresas, tornando-se essencial na busca por mercados e no entendimento dos diferentes comportamentos de consumo de cada região.

Segundo Kotler (1999), as empresas nem sempre percebem que seus mercados estão em constante mudança e embora as ações de marketing fossem mais velozes e estratégicas, o cenário competitivo na maioria dos segmentos permanecia acirrado. Ou seja, várias marcas disputavam a atenção dos mesmos mercados e públicos.

Para atingirem seus objetivos e venderem com eficiência seus produtos e serviços, surge a necessidade de segmentação e diferenciação entre as marcas. No entanto, muitas empresas ainda desconheciam que tipos de estratégias diferenciadoras poderiam ajudá-las para que mantivessem sua lucratividade e, ao mesmo tempo, ganhassem mais espaço no mercado.

## 2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE DIFERENCIAÇÃO

Considerando a dificuldade das indústrias na busca por sua diferenciação, na década de 1980, o professor Porter propõe uma tipologia teórico-prática com base em três estratégias genéricas, conforme apresentadas na Figura 1:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) foco/enfoque (PORTER, 1997, p. 49-58).

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 1 – Três estratégias genéricas de Porter  
Fonte: PORTER, 1997, p. 53.

A primeira estratégia, liderança no custo total, ressalta que a minimização de custos em algumas áreas da empresa em relação aos concorrentes, traz a possibilidade de a empresa lucrar enquanto seus competidores perdem margens. Ao mesmo tempo, permite que a empresa consiga defender-se ao ter maior flexibilidade para enfrentar o aumento de preços de insumos dos fornecedores. Em geral, essa estratégia permite que as indústrias atinjam a posição de liderança no mercado e revolucionem suas bases históricas.

A segunda estratégia genérica, diferenciação, pode ser aplicada em várias dimensões. Os métodos de diferenciação possuem dimensões associadas à tecnologia, imagem de marca, rede de fornecedores, entre outras. Logo, a estratégia de diferenciação destaca a empresa no mercado ao atingir a

lealdade de seus consumidores que, na maioria dos casos, reconhecem a superioridade da marca em relação aos benefícios oferecidos pela concorrência.

A última estratégia, foco/enfoque, tem possibilidade de assumir diversas formas de diferenciação para um alvo determinado. O enfoque pode ser atribuído geograficamente ou para um segmento da linha de produtos da empresa, desde que atenda ao alvo escolhido de maneira mais eficaz que os seus concorrentes.

Segundo Porter (1997, p. 49), “as estratégias genéricas podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada, para criar posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes (...)”. Ou seja, cada uma dessas estratégias traz retorno aceitável para as indústrias destacarem-se no cenário competitivo, pois, para o autor, a diferenciação depende do espaço ocupado pela empresa no mercado.

Além disso, para Porter (1999, p. 63), a definição genérica de estratégia “é criar uma posição exclusiva e valiosa”. Entretanto, a essência desse posicionamento é possível somente ao diferenciar as atividades empresariais das concorrentes ou, ainda, desempenhar as mesmas atividades, mas de maneiras diferentes.

Ao formular as estratégias avaliando as forças que influenciam o setor e identificando os pontos fortes e fracos da concorrência, o estrategista da empresa poderá desenvolver um plano de ação considerando (PORTER, 1999, p. 40):

- a) posicionamento da empresa – diferenciais que a defendem das forças competitivas;
- b) equilíbrio das forças – manobras estratégicas para equilibrar as forças e a posição da empresa;
- c) antecipar mudanças – fatores e forças que alterem o mercado e possam ser explorados de modo favorável.

Desse modo, a definição da posição exclusiva e dos atributos estrategicamente escolhidos como diferenciais da empresa pode melhorar os seus resultados, levando-a, muitas vezes, à liderança do seu mercado.

Corroborando com esse pensamento, Kotler e Keller (2006, p. 344-345) defendem que o posicionamento de empresas líderes é dividido em uma estrutura de mercado hipotética e, de modo geral, as empresas podem posicionar-se em um nicho de mercado, desempenhando um dos quatro papéis

conhecidos, sendo eles: líder (40%), desafiante (30%), seguidora (20%) ou ocupante de nicho (10%).

Nessas porcentagens apresentadas pelos autores destacam-se em participação de mercado as empresas que ocupam o papel de líder, pois são elas que detêm, em média, 40% de *share*, muitas vezes tornando-se sinônimos de categoria com seus produtos. Por exemplo, a marca Gillette (lâminas para barbear).

Para que as empresas tornem-se líderes, o autor Hooley (2011, p. 34-35) ressalta que a definição do posicionamento determinará onde a empresa competirá ou como a empresa irá competir, levando sempre em consideração a sua estratégia central.

Portanto, em busca da diferenciação na relação empresa e mercado, o tipo de estratégia passa a ser um dos fatores que ajudam a posicionar empresas em seus segmentos, no entanto, não é o único. Os meios de diferenciação contêm diversas variáveis relacionadas, principalmente, às características dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 312-315) destacam quatro estratégias distintas de diferenciação:

- a) produto ou serviço;
- b) baseada nos funcionários;
- c) baseada no canal;
- d) baseada na imagem.

A primeira estratégia, diferenciação por produto ou serviço, depende da qualidade vista como desempenho real e não apenas baseada em promessas. Um serviço pode ser destacado pelo atendimento ao cliente, entrega, consultoria etc. Já o produto pode diferenciar-se por suas características, desempenho, *design* etc. No entanto, a assertividade dessa estratégia dependerá também da qualidade de sua embalagem, distribuição, propaganda ou promoção.

Na estratégia de diferenciação baseada nos funcionários, o maior desafio é manter os funcionários bem treinados, especialmente para varejistas que estão com os vendedores na linha de frente do atendimento das lojas. Demonstrar credibilidade, gentileza, confiabilidade, competência e presteza no atendimento atribui à marca uma excelente reputação perante seus consumidores.

A diferenciação baseada no canal é a estratégia que garante a entrega eficiente, com alta qualidade, desempenho confiável, cobertura e especialidade dos canais de distribuição.

A quarta estratégia, diferenciação baseada na imagem, dá destaque aos consumidores, pois cada um reage distintamente as diferentes marcas e empresas. A construção da imagem da empresa vai desde seu espaço físico até o comportamento dos funcionários.

As quatro estratégias mostram que, no cenário atual, as marcas não podem buscar apenas diferenciação por preço, reforçando a importância da definição clara de posicionamento da empresa no mercado. É necessário que as empresas busquem a diferenciação de sua marca, com associações bem definidas, para ganhar espaço na mente de seus consumidores.

Com o objetivo de identificar a melhor estratégia de diferenciação da marca, surge uma nova área que se dedica ao estudo de associações dos valores da empresa, características/benefícios dos produtos aos sinais e símbolos desenhados na marca. Essa área é denominada *branding*.

## 2.3 BRANDING

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 269):

O *branding* existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante do outro. Os sinais mais antigos do *branding* na Europa eram exigências das associações medievais que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.

Embora a utilização de marcas para identificação de produtos e de seus fabricantes seja antiga, o assunto “marcas” ganhou destaque dentro das empresas nas últimas décadas. A preocupação de incluir a marca como elemento significativo de competitividade já existe há anos no planejamento



estratégico das grandes empresas. Em 1931, foi criada pela Procter & Gamble a função de *brand manager* e, em 1967, 80% das maiores indústrias norte-americanas já possuíam gerentes de marcas (AAKER, 1998).

Consideradas desde a década de 1960 como ativos intangíveis de qualquer organização, as marcas são definidas por Peter Bennet da *American Marketing Association* (AMA, 1995), como “um nome, termo, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros vendedores”. Ou seja, a marca é composta por associações que seus consumidores têm em relação a elas e de mensagens que a própria marca deseja transmitir ao seu público-alvo.

Seguindo esse mesmo pensamento, Aaker (1998, p. 7) ressalta que, além do conjunto de associações, “uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”. Essa definição resgata as motivações presentes na utilização da marca na antiguidade, enfatizando o desenvolvimento histórico da área, mesmo que ainda sem nome.

A nomenclatura atribuída para a área foi inspirada na origem da palavra *brand* (que significa marca em inglês). *Brand* é uma derivação de *brandr*, uma palavra antiga que significa marcar o gado com a primeira letra do sobrenome de seu dono. Entretanto, verifica-se que esses conceitos e a origem do termo estão restritos a um produto, criando a percepção que definir ou construir uma marca é relativamente fácil. Kapferer (2004, p. 13) ressalta que:

a marca é um conceito falsamente simples. Qualquer pessoa pode, de imediato, dar um exemplo de marca, de uma marca típica, mas poucos podem dar definição dela, como se as definições que vêm à mente surpreendessem por sua incompletude. Alguns falam em nome conhecido de um produto; outros, ainda, em símbolo de diferenciação do produto; outros em valor agregado, em imagem, promessa, valores; e outros. Ainda, em símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor. Na verdade, todos têm um pouco de razão: a marca é tudo isso ao mesmo tempo. Não existe marca sem produto, sem símbolos, sem imagem (representação coletiva). A marca é simultaneamente a parte e o todo: é sinal de produto ou serviço, mas também é o valor global abordado com promessas de satisfação material e imaterial.

Devido a sua complexidade, há uma linha de estudos em *branding* que defende que a marca pode assumir características humanas, manifestando-se

com clareza para os gestores da marca e para seus consumidores. Jennifer Aaker (1997) afirma que a construção do significado da marca pode estar relacionada às características do produto e a definição de sua personalidade. A personalidade da marca contribui para o processo de entendimento das percepções e atitudes dos consumidores, servindo como base para sua diferenciação.

Para definir a personalidade, a autora (AAKER, 1997) sugere algumas dimensões para utilização simbólica na construção de marcas, utilizando o método de definição de personalidade da marca, uma escala que contempla cinco principais atitudes:

- a) seriedade;
- b) agitação;
- c) competência;
- d) sofisticação;
- e) robustez;

Essas atitudes são exemplificadas na Figura 2.

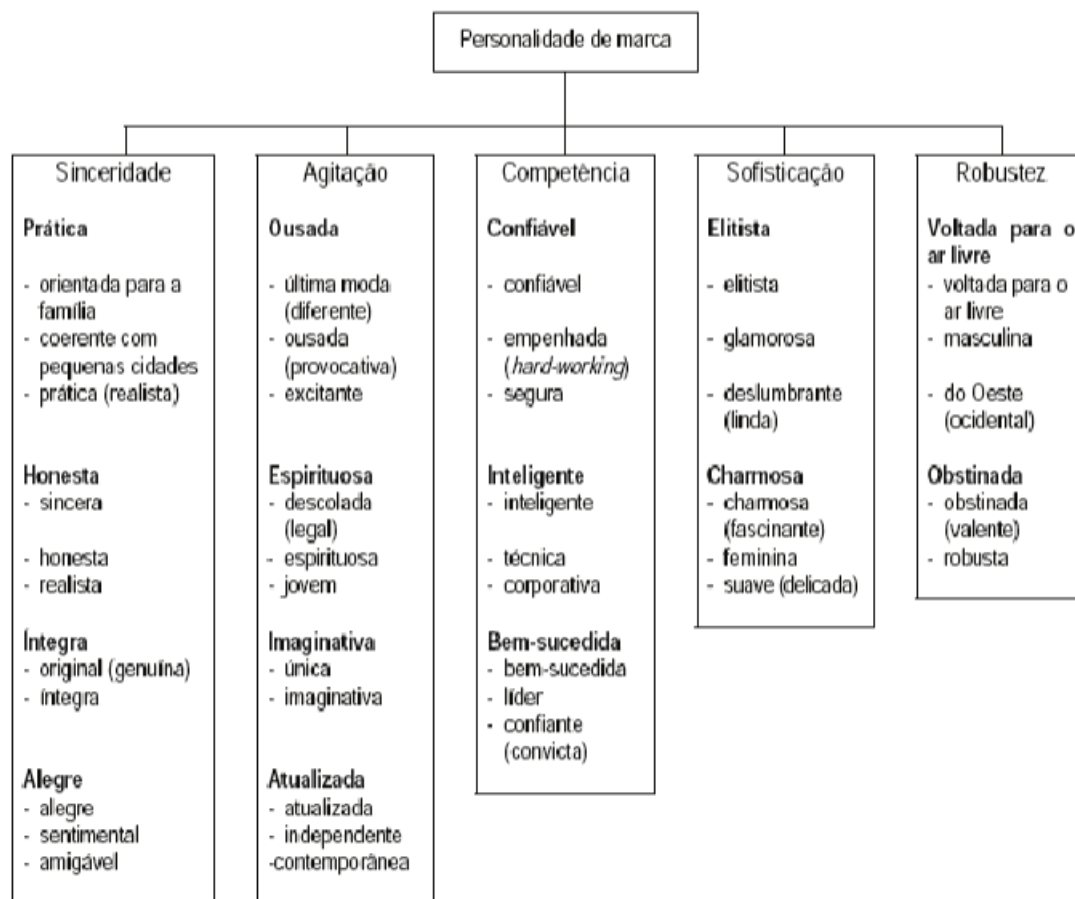


Figura 2 - Escala de personalidade de marca

Fonte: Aaker (1997, p. 352) – traduzido por Muniz (2005).

Para Muniz (2005), a utilização dessa escala deve seguir outros contextos culturais, reforçando o entendimento simbólico da marca localmente. Seguindo esse pensamento, o autor (MUNIZ, 2005) desenvolveu uma pesquisa para adaptar a escala do ponto de vista da cultura brasileira. O resultado da pesquisa reforçou a importância de adaptar as dimensões de personalidade da marca para cada cultura. No caso do Brasil, as atitudes seriam: credibilidade, diversão, audácia, sofisticação e sensibilidade.

Além da personificação, percebe-se que vários autores da área trabalham com visão ampliada da marca, atribuindo a ela espaço no fluxo de receitas de suas empresas, sendo comumente considerada um ativo da organização.

O valor patrimonial das marcas, também conhecido pelo termo *Brand Equity*, segundo Schultz e Barnes (2001, p. 48), “é a soma de todas as mensagens da marca, contatos da marca, associações da marca e redes da marca que o consumidor cria em sua mente”.

Ao mesmo tempo que o valor patrimonial da marca baseado no consumidor é atribuído aos produtos e serviços, esse valor, conforme Kotler e Keller (2006, p. 270), “pode refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade da empresa”.

O equilíbrio entre gerar valor de marca, tanto para o cliente quanto para a organização, torna-se ainda mais sensível por não existir um indicador preciso para mensurá-lo. Aaker (1998, p. 31-32), afirma que os ativos de uma marca são a soma de um produto ou serviço agrupados, basicamente, nas seguintes dimensões:

- a) conscientização de marca – percepções e gosto das pessoas, associando com o que lhe parece familiar;
- b) qualidade percebida – diferença entre a expectativa do consumidor e o que ele obtém da marca;
- c) associações da marca – qualquer associação que ligue um consumidor à marca;
- d) lealdade à marca – consumidores dispostos à recompra e recomendação dos produtos/serviços da marca;
- e) outros ativos da empresa – vantagem competitiva.

Essas dimensões, apresentadas na Figura 3, são utilizadas por empresas que trabalham com a mensuração de valores das marcas. Sob o ponto de vista prático, Kotler e Keller (2006, p. 273) destacam duas empresas que trabalham as quatro dimensões como base para definir o valor da marca.



Figura 3 – Valor da marca

Fonte: Adaptado de Aaker, 1998, p. 284.

A Interbrand, anualmente, desenvolve estudos sobre as marcas fortes globais e brasileiras, publicando *ranking* sobre a força das marcas e seu valor. Segundo os resultados divulgados em 2013, as cinco marcas globais mais valiosas são: Apple, Google, Coca-Cola, IBM e Microsoft. A classificação e valor dessas marcas são apresentados na Figura 4.



2013 Rank	2012 Rank	Brand	Brand Name	Region/Country	Sector	Brand Value (\$m)
1	2		Apple	United States	Technology	98,316
2	4		Google	United States	Technology	93,291
3	1		Coca-Cola	United States	Beverages	79,213
4	3		IBM	United States	Business Services	78,808
5	5		Microsoft	United States	Technology	59,546

Figura 4 – Ranking das marcas globais 2013

Fonte: Interbrand, 2013. Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/>>

Outro modelo conhecido na área de *branding* é o *Brand Asset Valuator* (BAV), desenvolvido pela agência Young and Rubicam (Y&R). Nesse modelo o grau de valor da marca é definido com base em quatro componentes-chave (KOTLER; KELLER, 2006, p. 273):

- diferenciação (o quanto a marca é vista como diferente das outras);
- relevância (amplitude do apelo da marca);
- estima (o quanto a marca é respeitada e conceituada);
- conhecimento (o quanto os consumidores sentem-se íntimos com a marca).

A união das componentes-chaves, conforme apresentada na Figura 5, mostra a força atual e futura da marca, dependendo, conseqüentemente, de seu estágio de maturidade (novas marcas, conhecidas, tradicionais, líderes).

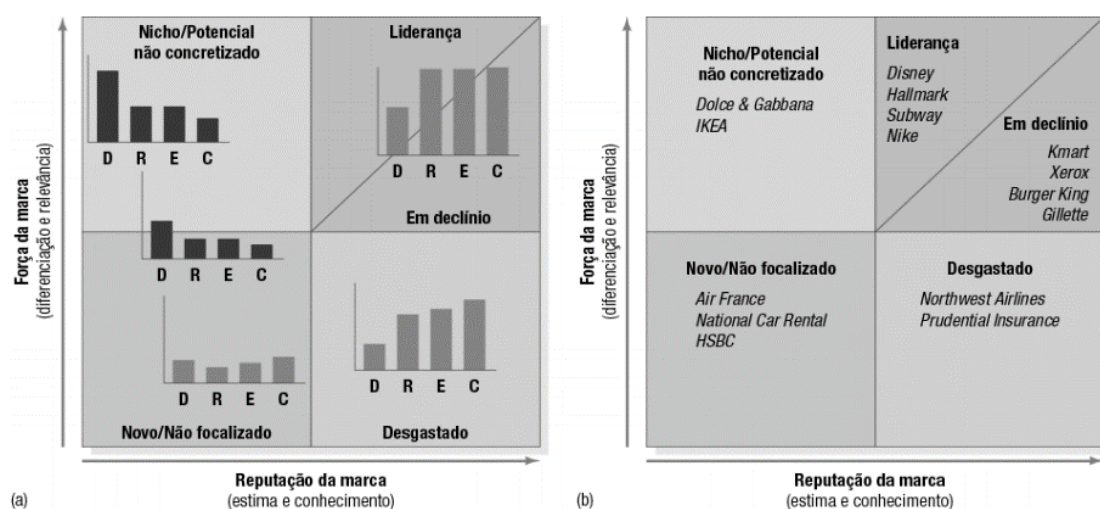


Figura 5 – Modelo BAV – avaliador de ativo de marca  
Fonte: KOTLER; KELLER, 2006, p. 273.

Porém, mensurar o valor da marca não é o principal desafio para as empresas, mas sim a construção de uma marca forte, o que envolve esforço e investimento a longo prazo. Para as empresas perseverantes, a criação de uma marca traz vantagens consideráveis. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 271), os principais benefícios são: “melhor percepção do desempenho do produto, maior fidelidade, menos vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência,

menos sensibilidade do consumidor às reduções ou aos aumentos de preço, etc. (...).”.

Além dos benefícios para a empresa, a marca passa a ser admirada e defendida por seu público-alvo, que, por meio de associações definidas, conecta-se aos valores determinados na construção do seu posicionamento. Portanto, a definição de posicionamento torna-se indispensável na busca pelos diferenciais da marca, bem como o espaço que irá conquistar na mente e no coração de seus consumidores.

Contudo, para criar um *Brand Equity* significativo, as empresas deveriam definir a ressonância da marca ao construir relacionamentos mais fortes entre ela e seus consumidores. Com esse objetivo, Aaker (1998, p. 65-84) desenvolve um modelo de ressonância das marcas ilustrado na Figura 6.



Figura 6 – Pirâmide de ressonância da marca  
Fonte: adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 275.

Segundo o autor, a pirâmide segue um modelo ascendente, sendo o topo da pirâmide o estágio mais significativo do *Brand Equity*. No entanto, para atingir a ressonância, é indispensável que a base seja bem definida para indicar o vínculo real dos clientes com a marca.

Conforme esse modelo, os seis “alicerces” da marca são:

- a) proeminência da marca – está relacionada à frequência e à facilidade com que ela é evocada em diversas situações de compra e consumo;
- b) desempenho da marca – diz respeito ao modo como o produto ou serviço atende às necessidades funcionais do cliente;

- c) imagem da marca – lida com propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente;
- d) julgamentos da marca – concentram-se nas opiniões e avaliações pessoais do cliente;
- e) sensações da marca – são respostas às reações emocionais dos clientes à marca;
- f) ressonância da marca – refere-se à natureza do relacionamento que os clientes possuem com a marca e mede até que ponto eles se sentem em sincronia com ela.

O topo da pirâmide reúne associações emocionais do consumidor em relação à marca com objetivo de ocupar uma posição diferenciada na mente dos consumidores. Por isso, muitos autores consideram que a associação ou posicionamento se concretiza no momento em que a ressonância da marca é conquistada.

O posicionamento surgiu em 1972, quando Al Ries e Jack Trout sugerem a terminologia como uma ideia revolucionária no marketing, a qual ampliaria o mix de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção). Para os autores, o quinto P, de Posicionamento, poderia afetar as decisões tomadas para todos os elementos do composto de marketing e, conseqüentemente, impactaria na escolha dos consumidores.

Posicionamento é definido por Kotler e Keller (2006, p. 304) como a “ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. À luz desse conceito, entende-se que o objetivo final de um posicionamento é ter uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, o motivo que irá convencê-lo a comprar o produto/serviço.

O posicionamento é um preceito fundamental na gestão de marca e seus desdobramentos impactam diretamente nos esforços de marketing e publicidade. Por vezes um posicionamento pode significar mais espaço para a empresa no mercado. Conforme Wheeler (2012, p. 24) o reposicionamento de marcas também tem esse benefício, pois “transpõe as barreiras dos mercados hipersaturados para criar novas oportunidades”.

Com esse mesmo raciocínio, Ries e Trout (2009, p. 16) enfatizam que a definição do posicionamento pode começar com um produto, uma empresa e até mesmo uma pessoa. Na opinião dos autores o “(...) posicionamento não é o que você faz com um produto, posicionamento é o que você faz com a mente do seu



potencial cliente”. Portanto, em alguns casos posicionamento não é criar algo novo, mas ligar as conexões já existentes.

Nesse sentido, a estratégia de posicionamento está muito próxima ao conceito de imagem e associações, refletindo em como as pessoas percebem a marca. Para Aaker (1998, p. 115), “uma associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória (...) um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa”. Corroborando com esse pensamento, Kotler e Keller (2006, p. 315) declaram que a “imagem é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos”.

Essas associações, segundo os autores, são criadas por meio da ótica do público-alvo da marca e ajudam-na a reunir e processar fatos sobre seus produtos. Além disso, criam valor para a marca ao apresentar os benefícios e ao estimular sentimentos positivos no consumidor, levando-o à razão de compra.

Avaliando as marcas por essa perspectiva, pode-se concluir que o valor de uma marca é atribuído por seu conjunto de associações e significados para as pessoas. Sendo assim, as associações criam valores para as empresas ao ajudar o consumidor a processar/encontrar informações, diferenciar a marca, gerar reação para comprar, criar atitudes positivas e servir como base para extensões (AAKER, 1998, p. 116).

Há vários tipos de associações para apropriação das marcas. Os principais tipos foram listados por Aaker (1998, p. 119-120) e estão citados na Figura 7.



Figura 7 – As associações de marca  
 Fonte: AAKER, 1998, p. 120.

Perante uma variedade de associações, a decisão de posicionamento é complicada, pois o conjunto de associações determinará o sucesso da marca em curso e longo prazo. São elas que dão apoio às vantagens competitivas das empresas. Portanto, essa escolha precisa reunir associações que construam uma posição que atraia um mercado significativo.

Segundo Aaker (1998, p. 165-172), há diretrizes que podem ajudar na decisão de um posicionamento, sendo:

- a) autoanálise: antes de posicionar a empresa, é necessário verificar quais são os atributos e percepções atuais da marca;
- b) associações dos concorrentes: desenvolver pontos de diferenciação que representem os pontos de diferenciação com a concorrência;
- c) mercado-alvo: definir associações que estimulem um diferencial e proporcionem a razão de compra.

Levando em consideração essa análise, para criar a identidade e determinar o posicionamento de marcas, existem modelos na literatura que

auxiliam na diferenciação entre empresas que disputam o mesmo mercado e os mesmos consumidores. Esses modelos serão apresentados no capítulo 4.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo geral deste projeto, foi feita pesquisa teórico-bibliográfica do tipo descritiva, reunindo os elementos essenciais, propostos por autores consagrados da área, em um projeto de definição de posicionamento de marcas.

No delineamento da pesquisa bibliográfica foram consideradas as seguintes fases, baseadas em GIL (1991, p. 55):

- a) determinação do objetivo geral e dos objetivos específicos;
- b) identificação das fontes;
- c) leitura analítica/interpretativa do material;
- d) redação do trabalho.

Após a determinação dos objetivos da pesquisa, iniciou-se a identificação das fontes de pesquisa. Como estratégia para busca das fontes utilizou-se como palavras-chaves: *branding*, marcas, posicionamento, *brand equity* e diferenciação.

Na opinião da autora de metodologia, Odília Fachin (2006, p. 120), “a pesquisa bibliográfica é um conjunto de conhecimento reunidos em obras de toda natureza”. Nesta pesquisa, utilizou-se como fontes livros didáticos/técnicos, monografias e artigos científicos pesquisados (LAKATOS, 2009, p. 43-44).

Na fase de leitura das obras selecionadas, entendeu-se que seria necessário delimitar o tamanho da pesquisa, devido ao grande volume de informações. A pesquisa bibliográfica segundo FACHIN (2006, p. 119), “é uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”.

Considerando que a pesquisa bibliográfica é inesgotável, neste estudo, delimitou-se a descrição dos modelos mais difundidos da área de posicionamento de marcas. Entende-se por modelos mais difundidos, aqueles que foram mais citados durante o levantamento de informações para esta pesquisa.

Após a delimitação do tamanho da pesquisa, iniciou-se a redação do

estudo.

Como trata-se de uma metodologia de resgate bibliográfico, neste estudo não se aplica plano amostral e também pesquisa de campo (dados primários), tendo como variável operacional a criação de fichas catalográficas das obras consultadas (dados secundários).

O método escolhido para realização da pesquisa é considerado na área de pesquisa social como uma abordagem que pode gerar teorias ou avaliar as já existentes. Ou seja, a pesquisa de revisão de literatura poderá determinar se existe relação entre os elementos. Por isso, o resgate bibliográfico é extremamente importante nesta e em outras pesquisas. Segundo Richardson (2009, p.16), “não existe pesquisa sem teoria; seja ela implícita ou explícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa”.

Considerando esse pensamento, o método escolhido para realização deste estudo não tem limitação definida pela ausência de pesquisa aplicada.

## 4 MODELOS DE POSICIONAMENTO

Para definir quais serão as associações da marca relevantes para cada empresa, foram selecionados cinco modelos mais difundidos na área de *branding* para apresentar a estrutura e etapas componentes da construção de posicionamento. Vale ressaltar que todos os modelos têm como objetivo definir a declaração de posicionamento e, embora trabalhem com formatos e nomenclaturas diferentes, apresentam componentes-chaves no processo de criação.

### 4.1 PRIMEIRO MODELO: ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

No primeiro modelo<sup>1</sup>, a construção inicia-se ao determinar a estrutura de referência que permitirá identificar o público-alvo e a concorrência. Ao final do modelo é indicada a seleção das associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença.

O modelo é composto por cinco etapas. Em cada etapa serão descritos os objetivos e fases.

1ª etapa - Estrutura de referência competitiva

Objetivo: análise concorrencial para definição do mercado-alvo.

- a) Determinar os pertencentes à categoria – produtos que a marca disputa mercado ou que possam substituí-los;
- b) Conhecer o comportamento do consumidor da categoria – critérios que utiliza para escolher uma marca;
- c) Decisões sobre o mercado-alvo – auxilia na definição da natureza da concorrência e foco dentro do segmento.

---

<sup>1</sup> As informações descritas neste capítulo são compiladas da obra dos autores Kotler e Keller (2006, p. 304-310).

## 2ª etapa - Pontos de paridade e pontos de diferença

Objetivo: definição de associações entre os concorrentes.

- a) Ponto de diferença: qualidades ou benefícios percebidos pelos consumidores já associados a uma marca;
- b) Ponto de paridade: associações compartilhadas com a categoria e com a concorrência;
- c) Conceito de ponto de paridade X ponto de diferença: ser boa na opinião do consumidor quanto ao ponto de paridade para destacar-se da concorrência.

## 3ª etapa - Estabelecimento de relação com a categoria

Objetivo: informar os consumidores sobre a categoria antes de apontar o ponto de diferença. Para isso, existem três formas de evidenciar que a marca pertence à categoria:

- a) Anunciar os benefícios da categoria – lembrar o principal porquê do uso da categoria de produtos;
- b) Comparar a produtos exemplares – associar a marcas conhecidas e importantes;
- c) Contar com um nome que descreva o produto – descrição do produto que acompanha o nome da marca e expressa a origem da categoria.

## 4ª etapa - Escolha dos pontos de paridade e pontos de diferença

Objetivo: Encontrar os pontos de paridade com a categoria e pontos de diferença dos concorrentes.

- a) Quanto ao ponto de diferença utiliza três critérios-chave para que os consumidores considerem desejáveis os diferenciais.
  - 1- Relevância: ter importância para o consumidor;
  - 2- Distintividade: o consumidor deve considerar peculiar e superior o ponto de diferenciação;
  - 3- Credibilidade: considerar o ponto de diferença plausível e idôneo.

b) Cumprir o que foi prometido.

- 1 – Exequibilidade: ponto de diferença ser real;
- 2 – Comunicabilidade: comunicar com lógica compreensível o que poderá oferecer como benefício;
- 3- Sustentabilidade: posicionamento duradouro com preparo para entrega consistente.

5ª etapa - Níveis para fixar os pontos de diferença

Objetivo: escolher tipo de atributo e associação da marca.

- a) Alto – qualidade da marca;
- b) Intermediário – benefícios da marca;
- c) Superior – valores da marca.

## **4.2 SEGUNDO MODELO: POSICIONAMENTO DA MARCA**

A declaração de posicionamento da marca, segundo os autores Tybout e Calkins<sup>2</sup>, tem quatro componentes críticos que garantirão o sucesso ao decorrer do tempo: definição dos consumidores-alvo, quadro de referência, ponto de diferença e razões para acreditar. O posicionamento definido com essa estrutura servirá tanto para assegurar a visão interna da empresa sobre a marca quanto para orientar o pensamento tático sobre o negócio. Os componentes são desenvolvidos com base nas seguintes etapas:

1ª etapa - Breve descrição dos consumidores-alvo

Objetivo: descrever público-alvo.

- a) Características de identificação: selecionadas com base na categoria ou no uso da marca.
  - fatores demográficos;
  - fatores psicográficos (atividades, interesses, opiniões).

---

<sup>2</sup> As informações descritas neste capítulo são compiladas da obra dos autores TYBOUT e CALKINS (2006, p. 11-26).



## 2ª etapa - Definição do quadro de referência

Objetivo: estimular o consumo da marca

- a) Orientar a escolha dos alvos;
- b) Identificar situações em que a marca pode ser usada: verificar inclusive as oportunidades de crescimento fora da própria categoria da marca;
- c) Definir concorrentes relevantes.

## 3ª etapa - Pontos de diferença

Objetivo: identificar por que a marca é superior ao cumprir as alternativas do quadro de referência.

- a) Baseado nas características dos produtos ou baseado em metas abstratas dos consumidores.
  - Perguntas que devem ser respondidas nesta etapa:
    - (1) Quem deve ser visado para uso da marca?
    - (2) Que meta permite que a marca atinja o alvo?
    - (3) Por que a marca deve ser escolhida entre outras que atingem a mesma meta?
- b) Determinar benefícios funcionais (facilidade de utilização);
- c) Determinar benefícios emocionais (conexões e sentimentos com consumidores).

## 4ª etapa - Definição das razões para acreditar

Objetivo: destacar os motivos principais para escolha.

- a) Evidenciar os apelos concretos da marca, ou seja, apelos que podem ser verificáveis.

### 4.3 TERCEIRO MODELO: POSICIONAMENTO DO NEGÓCIO

No terceiro modelo<sup>3</sup>, a construção da marca é orientada por perguntas e etapas de diferenciação que direcionam a definição do posicionamento. Os autores foram pioneiros ao escrever sobre o tema em 1972 e são considerados referência na área.

Embora não exista uma estrutura definida, compilou-se de duas obras os principais direcionamentos dos autores para a definição do posicionamento de negócios.

#### 1) Perguntas de partida

Objetivo: identificar posicionamento atual e esperado para marca.

- a) Que posição você ocupa na mente dos seus potenciais clientes?
  - Investir em pesquisa de mercado é essencial nesta etapa.
- b) Que posição você gostaria de ocupar?
- c) Quem é que você tem que enfrentar?
- d) Você tem dinheiro suficiente para construir a marca?
- e) Você aguenta firme?
  - “Ocupar uma posição na mente das pessoas é como possuir um terreno valioso. Se você abrir mão dele, acabará descobrindo que é impossível tê-lo de volta”.
- f) Você está à altura da sua posição?

Os autores destacam que embora as perguntas pareçam simples, são difíceis de responder, pois, para definir o posicionamento os gestores/consultores da marca, considerar os seguintes itens:

- a) como as palavras/significados definidos afetarão a mente das pessoas;

---

<sup>3</sup> As informações descritas neste capítulo são compiladas da obra dos autores RIES e TROUT (2009, p. 195-212); TROUT (2000, p. 75-80)

- b) ter cuidado com a mudança e surgimento temporário de novos padrões no mercado;
- c) visão, para não restringir o negócio;
- d) coragem para avançar enquanto os concorrentes estão recuando;
- e) objetividade para evitar interpretações distintas;
- f) simplicidade, pois ideias óbvias são claras;
- g) sutileza para definir uma posição exclusiva, mas não delimitada demais;
- h) perspectiva global.

Além das perguntas de partida, para criar uma posição forte e bem estabelecida deve-se buscar a diferenciação. Os autores destacam quatro etapas que garantem a construção da diferenciação das marcas, sendo:

1ª etapa - Fazer sentido no contexto da categoria

- a) Estudar o mercado;
- b) Descobrir quais são os pontos fortes e fracos da marca e dos seus concorrentes.

2ª etapa - Encontrar a ideia diferenciadora

- a) Procurar o que distancia a marca dos concorrentes.

3ª etapa - Credenciais

- a) Ter credenciais que apoiem a ideia diferenciadora tornando-a real e fidedigna.

4ª etapa - Comunique a sua diferença

- a) Toda a comunicação da marca deverá espelhar a sua diferença.

#### 4.4 QUARTO MODELO: POSICIONAMENTO DE IDENTIDADE DE MARCA

O quarto modelo<sup>4</sup> defende que a análise estratégica da marca e criação de posicionamento seguem um modelo de definição da identidade da marca. Para o autor, a identidade da marca é um processo que representa as associações atuais da marca junto ao significado desejado pela organização.

A identidade da marca é o termo utilizado pelo autor para declaração de posicionamento, diferenciando a marca de seus concorrentes e identificando o seu conjunto de associações. Esse modelo de planejamento de identidade de marcas é composto por três etapas macros:

- a) Análise estratégica da marca;
- b) Sistema de identidade da marca;
- c) Sistema de implementação de identidade de marca.

##### 1ª etapa - Análise estratégica da marca

A análise estratégica da marca é a fase de diagnóstico definida por meio do estudo sobre os clientes, concorrência e autoanálise da empresa, considerando os seguintes pontos:

- a) Análise de clientes
  - Tendências;
  - Motivações;
  - Necessidades não atendidas;
  - Segmentação.
- b) Análise da concorrência
  - Imagem/identidade de marca;
  - Pontos fortes/estratégias;
  - Vulnerabilidades;
  - Posicionamento.

---

<sup>4</sup> As informações descritas neste capítulo são compiladas da obra do autor AAKER (2000, p. 54-64)

c) Autoanálise

- Imagem da marca existente;
- Herança de marca;
- Pontos fortes/estratégias;
- Valores da organização.

2ª etapa - Sistema de identidade da marca

Após o diagnóstico, o sistema de identidade de marca trabalha com o conjunto de associações que a marca aspira criar ao definir sua proposta de valor. A estrutura de identidade da marca exige a criação de uma identidade essencial (elementos mais importantes da identidade da marca com objetivo de refletir as estratégias e valores da organização), estendida (descrição clara da marca considerando todos os elementos que não entraram na identidade essencial) e essência da marca (possui características que impulsionam a proposta de valor da marca e a diferencia dos concorrentes).

Para descrição adequada da aspiração da marca há doze elementos, agrupados em quatro perspectivas:

a) Marca como produto

- 1) Escopo do Produto;
- 2) Atributos do Produto;
- 3) Qualidade/valor;
- 4) Usos;
- 5) Usuários;
- 6) País de origem.

b) Marca como organização

- 7) Atributos da organização;
- 8) Características locais X globais.

c) Marca como pessoa

- 9) Personalidade;
- 10) Relacionamento marca/cliente.

d) Marca como símbolo

11) Imagem e metáforas visuais;

12) Herança da marca.

Na busca pela essência da marca deve-se destacar também a proposta de valor, destacando os benefícios funcionais (valores), emocionais (atitudes) e de autoexpressão (proclama autoconceito do consumidor).

3ª etapa - Sistema de implementação de identidade de marca

Para o autor, o posicionamento é criado na etapa de implementação de identidade de marca, após diagnóstico e definição dos diferenciais das marcas. Portanto, nesta etapa, segundo o autor, deverá ser definido o que será comunicado ao público-alvo para cumprir os aspectos aspiracionais e divulgar as declarações da essência da marca.

Essas três etapas para desenvolvimento da identidade de marca são apresentadas na Figura 8.

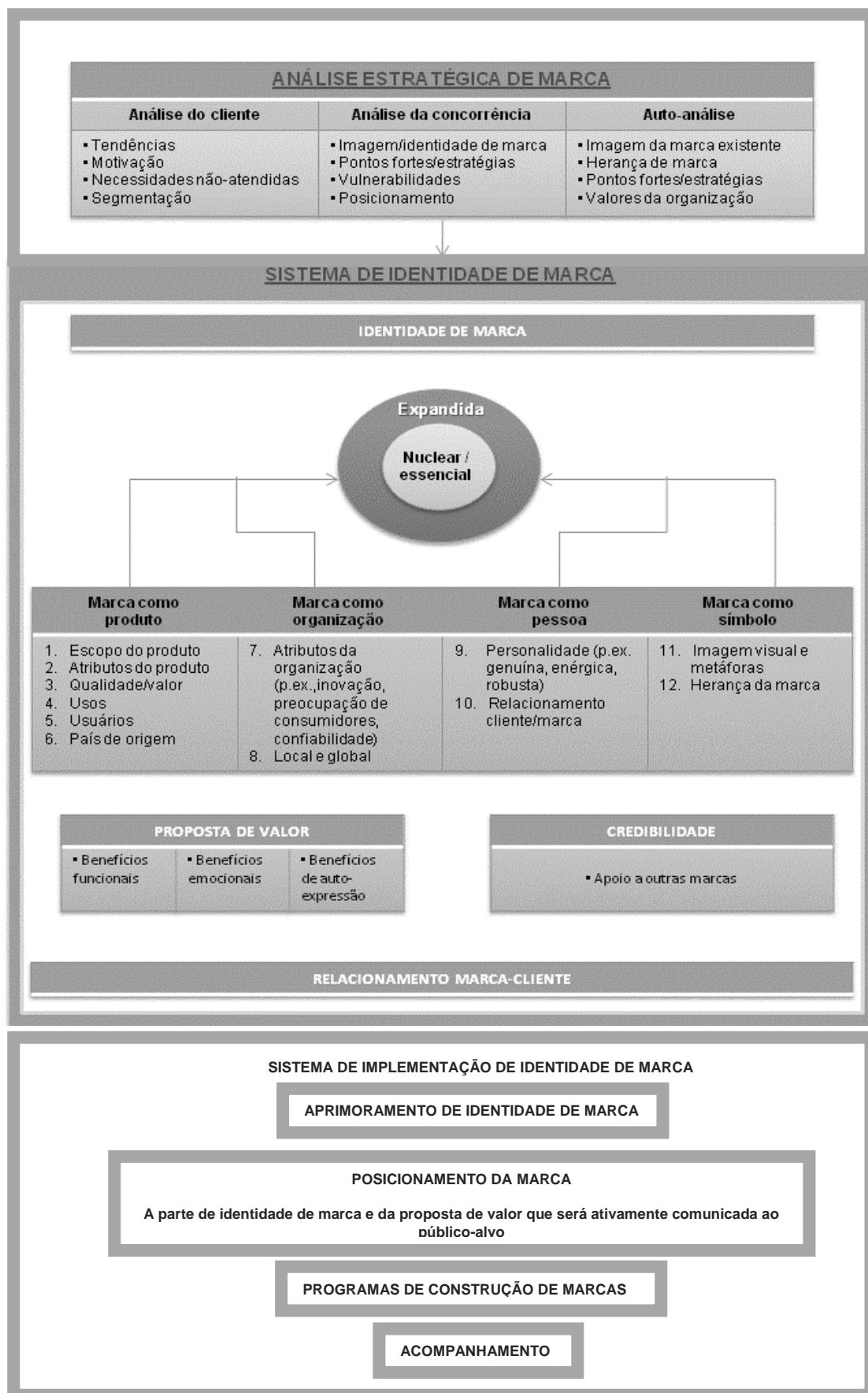


Figura 8 – Modelo de planejamento da identidade da marca

Fonte: AAKER, 2000, p. 59.

## 4.5 QUINTO MODELO: POSICIONAMENTO

A estratégia da marca define o seu posicionamento que impulsiona o planejamento, marketing e vendas da empresa. No quinto modelo<sup>5</sup>, a autora declara que a definição do posicionamento tem algumas etapas básicas, que são:

### 1ª etapa - Elementos internos

Objetivo: definir informações que serão controladas pela empresa.

- a) Visão;
- b) Missão;
- c) Personalidade, voz e estilo;
- d) Produto, processos e cultura.

### 2ª etapa - Elementos externos

Objetivo: mapear tendências externas à empresa.

- a) Cliente;
- b) Concorrência;
- c) Mercado;
- d) Tendências e forças externas.

### 3ª etapa – Definir a essência da marca

Objetivo: definir mensagens principais.

### 4ª etapa – Levantar a história da marca

Objetivo: compreender a história da marca.

### 5ª etapa - Criar proposta de valor

Objetivo: definir valores essenciais e atributos da marca.

---

<sup>5</sup> As informações descritas nesse capítulo são compiladas da obra da autora WHEELER (2012, p. 22-25)



6ª etapa - Definir a categoria do negócio

Objetivo: verificar a estratégia da marca e a vantagem competitiva no mercado.

7ª etapa - Declaração de unicidade

Objetivo: declarar diferenciais da marca completando uma lista de perguntas.

- a) O quê?
- b) Como?
- c) Quem?
- d) Onde?
- e) Por quê?
- f) Quando?

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após descrição dos modelos no último capítulo, percebe-se que há elementos comuns entre eles. A partir dessa confirmação, foi elaborado um quadro para reunir os elementos que têm o mesmo propósito, mas possuem nomenclaturas distintas. No Quadro 1, a comparação entre os modelos será feita com base nos elementos mais citados no capítulo quatro, sendo eles:

- a) diagnóstico: observou-se que o diagnóstico é apresentado em todos os modelos como etapa prioritária para entendimento do cenário competitivo em relação aos diferenciais e espaço já ocupado pelos concorrentes;
- b) público-alvo: percebe-se que, com frequência, a definição do público-alvo aparece nos modelos como uma etapa importante para orientar a construção dos outros elementos, ao descrever as características do *target*;
- c) escopo: é indicado qual o propósito da marca e para qual categoria ela destina seus produtos e serviços;
- d) diferenciação: o elemento diferenciação destaca os pontos de essência da marca que as diferenciam dos concorrentes;
- e) associações: as associações têm como objetivo criar conexões com referências já existentes na mente do público-alvo;
- f) divulgação: o propósito do elemento divulgação, menos frequente na literatura, é comunicar a declaração de posicionamento da marca.

Ao listar esses elementos, é possível verificar que a ordem e suas nomenclaturas oscilam; no entanto, para referência comparativa, utilizou-se a sequência apresentada na obra de Kotler e Keller (2006). Foram selecionados esses autores porque trabalham as características dos elementos separadamente em seu modelo de posicionamento.

	Kotler e Keller (2006)	Tybout e Calkins (2006)	Ries e Trout (2009); Trout (2000)	Aaker (2000)	Wheeler (2012)
Diagnóstico	1- Análise da concorrência	2- Quadro de referência - analisa concorrentes relevantes	1-Estudar mercado e concorrentes	1- Análise estratégica das marcas (concorrentes)	1- Elementos internos 2- Elementos externos 4- Levantar história da marca
Público-alvo	2- Definição do público-alvo	1- Descrição do consumidor-alvo		1- Análise estratégica das marcas (clientes)	2- Elementos externos (clientes)
Escopo	3- Informar ao consumidor a categoria	2-Quadro de referência	4- Fazer sentindo no contexto da categoria		6- Definir categoria
Diferenciação	4- Diferenciação	3-Pontos de diferença	2-Encontrar ideia diferenciadora 3-Credenciais	2-Sistema de identidade da marca (essência da marca)	3 - Definir essência da marca
Associações	5- Definir associações da marca	4-Razões para acreditar		2-Sistema de identidade da marca (associações)	5 – Criar proposta de valor
Divulgação			5-Comunicar diferenciação	3- Implementação de identidade de marca	7- Declaração de unicidade

Quadro 1 – Comparativo dos modelos de posicionamento

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no quadro comparativo, para maior entendimento de cada um dos elementos, é necessário aprofundar a análise, verificando quais são as características de cada um deles. Desse modo, as próximas seções contemplarão os conceitos dos autores, sendo exemplificados em cada elemento.

## 5.1 DIAGNÓSTICO

Na comparação entre os modelos, o **diagnóstico** é citado como o primeiro ou o segundo elemento a ser trabalhado na construção do posicionamento. Essa diferença entre a ordem dos elementos como hipótese pode estar associada ao estágio de desenvolvimento da marca. Ou seja, não haveria uma ordem única para definição de qual elemento viria antes.

Para os autores Tybout; Calkins (2006) e Ries; Trout (2009), a definição do público-alvo interferirá na seleção das marcas concorrentes que serão analisadas, sendo que, para os demais autores, é necessário conhecer quem é o público para depois encontrar quais marcas disputam a atenção do mesmo *target*.

Percebe-se também que em alguns modelos os autores trabalham apenas com a análise de concorrência no diagnóstico, como no caso de Kotler e Keller (2006). Já outros autores entendem que é importante considerar elementos internos e a história da marca.

Com isso, percebe-se que a profundidade do diagnóstico e análises que compõem esse elemento é diferente em cada obra. Os autores Trout e Wheller dão atenção especial a todos os elementos internos e externos que possam influenciar a construção da marca e, seguindo esse mesmo pensamento, Trout (2000) ressalta que de nada adianta estudar os concorrentes sem conhecer a situação atual e as tendências do mercado/segmento de atuação.

Entendendo as diferentes particularidades apresentadas no diagnóstico por cada autor, a consolidação dessas teorias contemplaria a análise atual da marca (pontos fortes e pontos fracos), bem como seu histórico e valores da organização (ideologia, missão, visão, cultura); análise dos principais concorrentes (vulnerabilidades e espaço que já ocupa da mente do consumidor-alvo); e estudo do cenário mercadológico atual e suas projeções.

A junção dessas características demonstra que elas podem ser complementares na elaboração do diagnóstico. É visto também que a análise da concorrência é considerada como fundamental por todos os autores. Nesse sentido, resgatou-se uma ferramenta, disponível no Anexo 1, com um modelo de análise de concorrência. Essa ferramenta pode ser utilizada no diagnóstico para entender as diferenças entre as promessas de cada marca (MARTINS, 2000, p. 34).

Na análise da concorrência é possível identificar quais são os concorrentes primários ou secundários da marca, baseando-se em suas promessas. Dependendo de qual for sua promessa, o concorrente visará atingir um público específico. Portanto, seguida do diagnóstico ou anterior a ele, a definição do **público-alvo** é um elemento fundamental, pois, conforme visto

anteriormente, o objetivo final de um posicionamento é encontrar um espaço diferenciado na mente do consumidor.

## 5.2 PÚBLICO-ALVO

Para encontrar o público ou *target* que considerará a marca distinta aos concorrentes, Trout (2000) recomenda o investimento em pesquisa nessa etapa, pois poderá ajudar a encontrar qual é o espaço atual ocupado pela marca e também indicará possíveis associações futuras para ela.

Além de compreender a imagem atual da marca, a análise do *target* dedica-se a conhecer as características demográficas e psicográficas (comportamento, atitudes, hábitos) do consumidor, conforme destacadas no modelo de Tybout e Calkins (2006).

Com esse mesmo pensamento, Aaker (2000) reforça em seu modelo que vale considerar na definição do consumidor-alvo as tendências de comportamento, suas motivações para consumir o produto ou serviço, quais são as suas necessidades não atendidas e verificar com cuidado a segmentação.

O detalhamento do público-alvo, apresentado especificamente no modelo desses dois autores, demonstra a necessidade de conhecimento profundo do consumidor, principalmente porque, ao optar por um público-alvo ideal para a marca, essa decisão poderá direcionar os outros elementos presentes no posicionamento. Esse foi o caso da Black & Decker ao lançar as ferramentas DeWalt.

Em um primeiro momento, a marca considerou os profissionais como público prioritário do produto. Nesse caso, o posicionamento da marca DeWalt seria (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 13):

Para o profissional que usa ferramentas elétricas para ganhar dinheiro e não pode dar-se ao luxo de interromper uma tarefa (alvo), as ferramentas elétricas profissionais DeWalt (quadro de referência) são mais fidedignas do que outras marcas (ponto de diferença) porque são produzidas por padrões históricos de alta qualidade da marca e são endossadas por uma extensa rede de

serviços e garantia de conserto ou troca em 48 horas (razões para acreditar).

Com esse posicionamento, a marca visa transmitir confiança durante a execução do trabalho do profissional. A DeWalt deixou claro ao profissional que ele terá mais eficácia em relação aos produtos da concorrência. Com isso, pretendia ser vista pelos profissionais como a marca que o ajudará no cotidiano e que não permitirá “nenhuma interrupção do trabalho com a DeWalt”.

No entanto, caso o público considerado fossem pessoas que seguem a ideologia do “faça você mesmo”, seriam necessárias mudanças no quadro de referência e ponto de diferença. Ao direcionar o produto para esse público o posicionamento da marca alteraria no seguinte sentido (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 13):

Para consumidor do mercado “faça você mesmo”, que tem orgulho de obter um resultado profissional ao fazer projetos de melhoria doméstica, as ferramentas elétricas DeWalt são superiores às das outras concorrentes para ajudá-lo criar um acabamento de alta qualidade porque são fabricadas e escolhidas por profissionais que dependem de suas ferramentas para ganhar dinheiro.

A mudança do público-alvo, além de afetar os outros elementos do posicionamento, pode distorcer a percepção do consumidor em relação a que tipo de produto/serviço irá adquirir. Com o objetivo de orientar o consumidor e esclarecer a qual categoria pertence a marca, é preciso definir seu escopo.

### 5.3 ESCOPO

O **escopo** não é considerado por todos os autores analisados. Como no caso de Ries; Trout (2009); Trout (2000) e Aaker (2000), que não citam esse elemento em seu modelo. Contudo, os demais autores veem como fundamental a definição da categoria.

Com o objetivo de informar os consumidores sobre a categoria a que pertence o produto ou serviço, Kotler e Keller (2006) acreditam que é possível evidenciá-la ao anunciar ao consumidor quais são os benefícios da categoria, ou

ao associar aos produtos de marcas já conhecidas ou ainda associar ao nome da marca a descrição do produto que expressa a origem da categoria.

Ao delimitar o quadro de referência, verifica-se que o escopo identifica em quais situações a marca poderá ser utilizada. Ou seja, o escopo contará objetivamente ao consumidor qual produto ou serviço ele consumirá. Por exemplo, Kottler e Keller (2006, p. 311) citam o case de posicionamento da Mountain Dew apresentado abaixo:

Para consumidores de refrigerante jovens e ativos com poucas horas disponíveis para dormir, o **Mountain Dew é o refrigerante** que dá mais energia do que qualquer outro, porque possui um teor mais alto de cafeína. Com Mountain Dew, você fica alerta e realiza suas atividades mesmo sem ter tido uma boa noite de sono.

Nesse case, a construção do posicionamento afirma que o produto pertence a uma categoria (Mountain Dew é um refrigerante) e em seguida mostra seu ponto de diferença em relação à concorrência (tem mais cafeína). Caso não fosse declarada a categoria, o produto poderia ser confundido com um energético ou outro produto que não pertence ao mesmo segmento.

Considerando isso, a definição do escopo é essencial para que o consumidor entenda inclusive a funcionalidade do produto. Ao deixar de estabelecer o quadro de referência, qualquer empresa poderá arriscar o sucesso da marca. Um exemplo interessante para contextualizar a falta de escopo em um posicionamento é o lançamento do TiVO (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 17):

O TiVO seguiu uma estratégia (...) e enfrentou dificuldades de conquistar os clientes. Foi posicionado para atender à meta abstrata de liberdade do telespectador e não estava associada a qualquer categoria de produto específica. Os anúncios mostravam uma pessoa expressando a sua liberdade, como arrancando parquímetros de ruas e dirigindo o carro na contramão para representar o sentimento de liberdade ao possuir um TiVO. Embora o TiVO não aumentasse a liberdade pessoal, o telespectador era levado a se influenciar pelas características do equipamento que realizaria essa meta. O *slogan* “TiVO, seu jeito de assistir TV” indicava que a liberdade estava associada a assistir TV, mas era um mistério para os consumidores o como o equipamento atingiria essa meta. Uma estratégia mais bem-sucedida poderia ter sido comprar o TiVO a uma categoria de produto familiar. Por exemplo, o TiVO poderia ter sido comparado à categoria de vídeo doméstico, que representa a liberdade de alguém escolher o próprio filme no momento que quiser.

Esse case ilustra a importância da definição do escopo ao explicitar ao consumidor qual categoria o produto/serviço adquirido pertence. Certamente o consumidor não conseguirá tangibilizar a entrega da marca sem que ela declare em qual segmento atua.

Contudo, a definição de escopo poderá repetir-se devido ao cenário competitivo acirrado. Com muitas empresas disputando o mesmo mercado, será a diferenciação da marca que contará ao consumidor o que ele receberá de exclusivo da empresa. Sendo assim, a marca deverá delimitar qual é o seu território frente aos diferenciais da concorrência.

## 5.4 DIFERENCIAÇÃO

A **diferenciação** já se autoexplica por sua nomenclatura. Conforme contextualizado no referencial teórico, é o elemento fundamental para determinar estrategicamente qual espaço as marcas irão ocupar.

Visto como elemento central da declaração de posicionamento, a diferenciação constata a distinção entre as marcas. Essa distinção caracteriza o espaço único que a marca irá ocupar na mente do seu consumidor.

Consequentemente, ao definir o que distancia a marca de seus concorrentes, a diferenciação destacará a sua essência. Essa essência deverá refletir as estratégias e filosofia da organização, impulsionando a sua proposta de valor para o mercado e seus consumidores.

A diferenciação pode ser estabelecida, segundo Tybout e Calkins (2006), com base nas características dos produtos ou em metas abstratas dos consumidores. Essas características determinarão os benefícios funcionais (facilidade de utilização) e benefícios emocionais (conexões e sentimentos com consumidores) da marca.

Nesse sentido, torna-se necessário encontrar os pontos de paridade com a categoria e pontos de diferença dos concorrentes. Kotler e Keller (2006) destacaram em seu modelo que, para chegar ao ponto de diferenciação, é necessário considerar três critérios-chave para que os consumidores considerem desejáveis os diferenciais.



O primeiro critério destaca que a diferenciação precisa ser relevante, tendo importância para o consumidor. O segundo, distintividade, é essencial para que o consumidor considere a marca peculiar ou superior aos concorrentes. O último critério, credibilidade, considera se o ponto de diferença é plausível e idôneo.

Esses critérios reforçam que a diferenciação é um dos elementos mais importantes do posicionamento, podendo ser associada ao produto ou ao desejo de seus consumidores.

Após definida qual será a sua diferenciação, a marca terá como legado proteger seu território e ao mesmo tempo ser coerente em todas as ações da empresa. Um exemplo de insucesso desse cenário é o da Philip Morris com seu produto Marlboro. Há anos o Marlboro conquistou um espaço único na mente do seu público-alvo. No entanto, com a extensão de sua linha de produtos, foi infeliz ao considerar que seu consumidor fiel iria aceitar outras opções que contradiziam a essência inicial da marca. Ries e Trout (2009, p. 194) detalham os desdobramentos dessa história:

Tentando manter o crescimento, a Philip Morris lançou o Marlboro Lights na terra de Marlboro. Em seguida, a empresa lançou o Marlboro Mediums, depois o Marlboro Menthol e até mesmo um Marlboro Ultra-lights. Subitamente, pela primeira vez ao que se recorda, a marca começou a perder vendas. O problema é mais evidente: caubóis de verdade não fumam cigarros mentolados nem ultra-lights. A Philip Morris não é idiota e voltou para Terra de Marlboro com seus maços brancos e vermelhos. Não se vê mais nenhum mentolado ou médio no horizonte.

Entretanto, verifica-se que a estratégia de diferenciação focada no produto pode ter grande sucesso ao comunicar ao consumidor qual é sua essência. Como no caso da marca Target. Segundo Wheeler (2012, p. 25):

As lojas Target criam um novo posicionamento entre as big-box stores (megamercados com edificações que parecem enormes caixas), oferecendo produtos projetados por alguns dos mais famosos designs do mundo. O posicionamento da Target é drasticamente diferente do Walmart, que é o de menor preço, o da Target é criado em torno do design, além da necessidade e do preço. A Target conquistou tanto reconhecimento de marca que algumas campanhas de publicidade mostram o logo da loja

em aplicações audaciosas, como padronagem de tecidos e manchas em um cãozinho, sem mencionar o nome da empresa.

A Target, ao se diferenciar de seu principal concorrente, conseguiu associar os atributos da marca aos interesses de seu consumidor. Dessa maneira, o case mostra que a diferenciação é basicamente criada no momento em que as associações da marca ficam claras para seu consumidor.

## 5.5 ASSOCIAÇÕES

Considerando que as **associações** são conexões entre benefício do produto e anseios já existentes na mente do público, elas reforçam os motivos de diferenciação orientando a escolha da marca entre os produtos da concorrência.

Sendo assim, na revisão de literatura destacou-se que as associações são criadas por meio da ótica do público-alvo da marca, ajudando-a reunir e processar fatos sobre seus produtos. Além disso, criam valor para marca ao apresentar os benefícios e ao estimular sentimentos positivos no consumidor, levando-o a razão de compra.

Como visto anteriormente, as associações da marca podem ser criadas a partir dos atributos dos produtos, benefícios aos clientes, uso/aplicação, celebridade, área geográfica, consumidor, classe do produto, concorrentes, entre outros. Definir entre essas opções qual será o tipo de associação condizente com os elementos anteriores aqui apresentados, por conseguinte, determinará a proposta de valor da marca.

Para criar uma proposta de valor, é necessário definir quais associações servirão para fixar os pontos de diferença da marca, ao escolher quais atributos evidenciarão os apelos da marca (qualidade da marca, benefícios da marca ou valores da marca). Em alguns casos, segundo os autores, é necessário evidenciar a veracidade dos apelos concretos da marca.

A proposta de valor determinará inclusive a disposição do consumidor em investir na marca ao avaliar o que esta trará de benefício prático ou emocional para sua vida. Nesse sentido, Aaker (2000, p. 169) exemplifica pelo case de

sucesso da marca Tiffany o quanto as associações da marca envolvem emocionalmente os seus consumidores:

Para a maioria das pessoas, abrir um pacote da Tiffany será uma sensação diferente daquela de abrir um pacote da Macy's – a sensação será mais intensa, mais especial. (...) as associações da Tiffany, que acrescentam valor, foram geradas durante um longo período de tempo... a Tiffany não mudou em 153...beleza clássica. Isto é o que une, a Tiffany cria...”.

Ou seja, considerando a pirâmide de *brand equity* apresentada na revisão de literatura, são as associações que ajudarão a marca atingir a ressonância. No caso da Tiffany, as ligações emocionais entre marca e consumidor determinam os motivos pelos quais é admirada pelo seu público-alvo.

Assim sendo, as marcas, por meio de suas associações, concluem a construção de um posicionamento. Alguns autores estudados apresentam em seus modelos a etapa de divulgação, que apresentará ao consumidor a consolidação de todos os elementos abordados nesse capítulo.

## 5.6 DIVULGAÇÃO

Três autores descrevem em seus modelos o elemento **divulgação**. No caso da autora Wheller, para divulgação do posicionamento, ela utiliza como base a ferramenta de administração 5W2H. Para entender a síntese de elementos proposta pela autora, aplicou-se a ferramenta no exemplo de construção do posicionamento da marca Harley-Davidson (WHELLER, 2012, p. 25):

**Marca:** A Harley-Davidson é  
**O quê:** a única fabricante de motocicletas  
**Como:** que fabrica motos grandes e barulhentas  
**Quem:** para machos de verdade (e para *wannabes*)  
**Onde:** principalmente dos Estados Unidos  
**Por quê:** que querem entrar para um grupo de caubóis  
**Quando:** em uma era de redução da liberdade individual

Para os demais autores, percebe-se que o elemento divulgação é visto como a seleção das informações que serão apresentadas para o consumidor, ou seja, a formalização do posicionamento.

Por isso, segundo os modelos dos autores Ries e Trout (2009); Trout (2000), Aaker (2000) e Wheeler (2012), o elemento divulgação pode ser considerado como a união de todos os elementos e declaração do posicionamento, sendo o último elemento de qualquer um dos modelos.

## **5.7 ELEMENTOS COMUNS AOS MODELOS**

Conforme visto neste capítulo, os elementos comuns entre os modelos de declaração de posicionamento seguiriam basicamente a mesma estrutura, iniciando pelo diagnóstico ou público-alvo e finalizando com a divulgação.

Embora a ordem e nomenclatura dos elementos fossem diferentes, ao analisar os modelos, percebe-se que, de modo geral, seguem a sequência listada abaixo:

- a) diagnóstico;
- b) definição do público-alvo;
- c) escopo;
- d) diferenciação;
- e) associações;
- f) divulgação;

Identificou-se também que as características de cada elemento variam conforme o autor. Para elucidar a profundidade dos modelos, foi desenvolvido o Quadro 2, que indicará o nível de detalhamento das características dos elementos por autor.

<b>diagnóstico</b>	
análise dos principais concorrentes (vulnerabilidades e espaço que já ocupa da mente do consumidor-alvo);	Kotler e Keller (2006), Tybout e Calkins (2006), Aaker (2000), Ries e Trout (2009); Trout (2000), Wheeler (2012)
estudo do cenário mercadológico atual e suas projeções.	Ries e Trout (2009); Trout (2000), Wheeler (2012)
análise atual da marca (pontos fortes e pontos fracos)	Wheeler (2012)
histórico e valores da organização (ideologia, missão, visão, cultura);	Wheeler (2012)
<b>público-alvo</b>	
motivações para consumir o produto ou serviço	Kotler e Keller (2006)
conhecer as características demográficas e psicográficas (comportamento, atitudes, hábitos) do consumidor	Tybout e Calkins (2006)
quais são as necessidades não atendidas	Aaker (2000)
verificar a segmentação	Aaker (2000)
tendências de comportamento	Wheeler (2012)
<b>escopo</b>	
qual categoria pertence o produto ou serviço	Kotler e Keller (2006)
anunciar quais são os benefícios da categoria ou	Kotler e Keller (2006)
associar aos produtos de marcas já conhecidas ou	
associar ao nome da marca a descrição do produto	
identificar em quais situações a marca poderá ser utilizada	Tybout e Calkins (2006)
define quem são os seus concorrentes relevantes dentro da categoria	Ries e Trout (2009); Trout (2000) e Wheeler (2012)
<b>diferenciação</b>	
definir o que distancia a marca de seus concorrentes	Kotler e Keller (2006)
ponto de diferenciação deverá ser relevante, distinto e ter credibilidade	Kotler e Keller (2006)
base nas características dos produtos ou	
em metas abstratas dos consumidores	
determinar benefícios funcionais (facilidade de utilização) e benefícios emocionais (conexões e sentimentos com consumidores) da marca	Tybout e Calkins (2006)
definir essência da marca	Ries e Trout (2009); Trout (2000); Wheeler (2012)
<b>associações</b>	
definir valores essenciais e atributos da marca	Kotler e Keller (2006)
criar proposta de valor/identidade da marca	Aaker (2000); Wheeler (2012)
razões para acreditar	Tybout e Calkins (2006)
<b>divulgação</b>	
formalização da declaração de posicionamento	Ries e Trout (2009); Trout (2000), Aaker (2000), Wheeler (2012)

Quadro 2 – Características dos elementos

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que os elementos são abordados pelos autores com profundidade diferenciada. Embora os componentes tenham o mesmo objetivo, as características para definição de cada um deles se diferem. Exceto o

diagnóstico, pois verificou-se que todos os autores consideram a análise dos principais concorrentes (1.1). Já Aaker (2000) e Wheller consideram importante estudar o cenário mercadológico atual e suas projeções (1.2). E complementares às características defendidas pelos demais autores, Wheller acrescenta que deve-se considerar no diagnóstico a análise atual da marca (1.3) e levantar, também, o histórico/valores da organização (1.4), conforme ilustrado Gráfico 1.

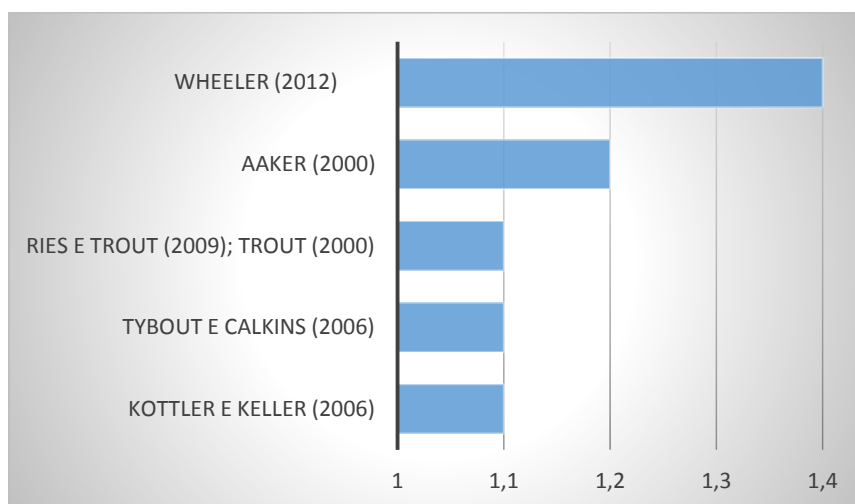


Gráfico 1 – Característica do elemento diagnóstico  
Fonte: elaborado pela autora.

Os elementos descritos e comparados neste capítulo deixam uma importante contribuição para área de *branding* e de marketing. Por tratar-se de um conceito novo, conforme visto no referencial teórico, o posicionamento acrescentou ao *mix* de marketing a definição estratégica da marca. Com isso, vários autores sugeriram modelos para construção de posicionamento e neste trabalho constatou-se a importância não somente do elemento, mas também das características que determinarão a profundidade e detalhamento da estrutura da declaração do posicionamento.

Embora essa definição estratégica seja contemporânea, é possível inferir que ela já existia quando as empresas buscavam uma posição diferenciadora no cenário competitivo (conforme estratégias propostas por Porter). Ambas garantem a diferenciação da marca no mercado e determinam qual será o público-alvo.

Contudo, nos últimos anos, a força das marcas cresceu, dando destaque ao seu posicionamento. Consideradas ativo intangível das organizações, para a construção de marcas fortes e de empresas líderes, torna-se indispensável a criação de um posicionamento assertivo.

Portanto, pode-se destacar como exemplo a estrutura de posicionamento de Kotler e Keller (2006, p. 311), conforme exemplo abaixo:

Para profissionais ocupados (grupo-alvo e necessidade-alvo), que precisam se organizar, o Palm Pilot é um organizador eletrônico que permite armazenar arquivos no PC (conceito/escopo) com mais facilidade e confiança do que os produtos da concorrência (ponto de diferença/associações)".

Esse exemplo consolida as teorias apresentadas neste capítulo e demonstra a importância de definir a declaração de posicionamento, pois reúne e dispõe a ordem dos elementos comuns entre os modelos.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o ambiente competitivo agressivo e mudanças no comportamento do consumidor, evidencia-se a importância da definição de um posicionamento que garantirá a diferenciação de cada marca. A partir dessa necessidade, surge uma área no marketing que se dedica ao seu estudo denominada **branding**.

Este estudo foi proposto para responder a seguinte pergunta: **quais são os elementos essenciais na construção de posicionamento de marcas?**

Para cumprir o objetivo geral deste projeto, desenvolveu-se pesquisa teórico-bibliográfica do tipo descritiva, reunindo e comparando modelos mais difundidos de construção de posicionamento de marcas.

Durante a condução da pesquisa, percebeu-se que existem elementos comuns aos modelos de posicionamento de marcas. Essa conclusão só foi possível porque na primeira etapa da pesquisa foram **identificados quais são os modelos mais difundidos de posicionamento de marcas**. Embora não fosse um filtro de pesquisa, entre os modelos mais difundidos (mais citados) destacaram-se autores consagrados na área de marketing e especialistas em branding, sendo: Kotler e Keller (2006), Tybout e Calkins (2006), Ries e Trout (2009, 2000), Aaker (2000) e Wheeler (2012).

Após a identificação dos autores e suas obras foi possível **descrever as principais etapas dos modelos mais difundidos para construção do posicionamento das marcas**. A partir da compilação dos componentes de cada modelo, observou-se que alguns elementos, mesmo com nomenclaturas diferenciadas, tinham o mesmo propósito.

Para confirmar essa hipótese, foi necessário **comparar os modelos mais difundidos na literatura da área de branding**. Concluiu-se, na análise comparativa, que os autores abordam praticamente os mesmos elementos. No entanto, duas características diferem. Constatou-se que o número de elementos por modelo é variável, assim como a profundidade de cada um deles. Além disso, verificou-se que oscila a ordem de apresentação dos elementos em cada modelo.

Contudo, alguns modelos são, em sua essência, parecidos e para



compreender essa proximidade entre eles, **listou-se os elementos comuns a eles**, sendo:

- a) Diagnóstico;
- b) Definição do público-alvo;
- c) Escopo;
- d) Diferenciação;
- e) Associações;
- f) Divulgação.

Em seguida, foi possível reunir as características sugeridas por cada autor, para cada um desses elementos. Assim, o **diagnóstico** ideal contemplaria: a análise atual da marca (pontos fortes e pontos fracos), bem como seu histórico e valores da organização (ideologia, missão, visão, cultura); análise dos principais concorrentes (vulnerabilidades e espaço que já ocupa da mente do consumidor-alvo), estudo do cenário mercadológico atual e suas projeções.

No caso da definição do **público-alvo** confirmou-se que, além de compreender a imagem atual da marca, é necessário conhecer as características demográficas e psicográficas (comportamento, atitudes, hábitos) do consumidor. Além disso, são consideradas na definição do consumidor-alvo as tendências de comportamento, suas motivações para consumir o produto ou serviço, quais são as necessidades não atendidas e a segmentação de mercado.

O elemento **escopo** ou quadro de referência é utilizado para evidenciar a categoria a que a marca pertence. Isso pode ser feito comparando com os atributos da categoria, associando aos produtos de marcas já conhecidas ou, ainda, associando ao nome da marca a descrição do produto que expressa a origem da categoria. Ao delimitar o quadro de referência, verificou-se que o escopo identifica em quais situações a marca poderá ser utilizada e ao mesmo tempo define quem são os seus concorrentes relevantes dentro da categoria. Ou seja, o escopo contará objetivamente ao consumidor qual produto ou serviço ele consumirá.

Em relação à **diferenciação**, verificou-se que poderá ser definida com base nas características dos produtos ou em expectativas abstratas dos consumidores. A partir delas serão determinados os benefícios funcionais (facilidade de utilização) e benefícios emocionais (conexões e sentimentos com

consumidores) da marca, sendo que é reforçado pelos autores o cuidado ao definir o ponto de diferenciação que deverá ser relevante, distinto e ter credibilidade.

Sendo assim, para criar proposta de valor, é necessário definir valores essenciais e atributos da marca. Ou seja, as associações servirão para fixar os pontos de diferença da marca ao escolher quais atributos evidenciarão os apelos da marca (qualidade da marca, benefícios da marca ou valores da marca). As **associações** podem estar ligadas aos atributos dos produtos, benefícios aos clientes, uso/aplicação, celebridade, área geográfica, consumidor, classe do produto, concorrentes, entre outros. A escolha de associações determinará, então, a proposta de valor da marca.

Caracterizou-se o elemento **divulgação** como a seleção das informações que serão apresentadas para o consumidor, ou seja, a formalização da declaração de posicionamento. Por isso, é considerado pelos autores como o último elemento de qualquer modelo.

Ao concluir a descrição e comparação dos modelos neste estudo, foi ratificado que todos eles são essenciais, pois reforçam o embasamento do posicionamento que acrescentou ao mix de marketing um novo P, tornando-se a definição estratégica da marca.

Conclui-se também que embora essa definição estratégica seja contemporânea, é possível inferir que ela já existia quando as empresas buscavam uma posição diferenciadora no cenário competitivo (conforme estratégias propostas por Porter). No entanto, somente com a valorização das marcas nas empresas é que a área de *branding* ganhou destaque.

Tomando como base o referencial teórico levantado, foi possível averiguar que ainda há espaço para desenvolver diversas pesquisas sobre marcas para consolidar a área de *branding*.

A partir dessa pesquisa, sugere-se um estudo aplicado de construção do posicionamento de marcas a partir dos elementos comuns entre os modelos pesquisados.

Além deste estudo, indica-se a realização de uma pesquisa para analisar modelos dos posicionamentos de marcas de sucesso que já estão há anos no mercado e mantêm o mesmo diferencial.

Outro estudo possível seria aplicar a mesma metodologia de pesquisa

para identificar quais são os elementos comuns entre os modelos de construção de marcas. Este estudo consideraria modelos que trabalhassem com a criação de toda a identidade da marca até a etapa de monitoramento da marca ao projetar seu ciclo de vida.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, J. Dimensions of brand personality. **Journal of marketing research**. v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.

BENNETT, Peter D., ed. **Dictionary of Marketing Terms**, 2nd ed. Published in conjunction with the American Marketing Association. Chicago, IL.: NTC Business Books, 1995.

EDELMAN, David C. **Branding na era digital**. HBR. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/Branding-na-era-digital-verba-de-marketing-esta-indo-para-o-lugar-errado>>. Acesso em: 29/04/2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HOOLEY, Graham. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INTERBRAND, 2013. **The Top 100 List View**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>>. Acesso em: 15 jun 2014.

KAPFERERN, J. **As marcas, capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marcas a prova de prática: aprendendo com os erros**. São Paulo: Bookman, 2004.

KELLER, K.L., STERNTHAL, B., TYBOUT, A. **Three questions you need to ask about your brand.** Harvard Business Review, 80(9), 2002, p. 80-89.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing Para o Século XXI:** Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre. **Diferenciação e inovação em marketing.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, José R. **Branding:** um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio, 2000.

MUNIZ, M. K.; MARCHETTI, R. Dimensões da Personalidade de Marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. **XXIX Enanpad.** Brasília, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2009.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2009.

SHULTZ, Don E; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer**: sobrevivendo em uma era de competição mortal. São Paulo: Futura, 2000.

TYBOUT, Alice. M; CALKINS, Tim. **Branding**: fundamento, estratégias e alavancagem de marcas. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEELER, Alina. **Design de identidade de marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas. Porto Alegre: Bookman, 2012.

**ANEXO 1 – QUADRO DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Marca	Segmento ao cliente-alvo	Produtos	Localização	Compromisso da Marca
Whirlpool	No Brasil, mulheres e jovens buscam eletrodomésticos que possam ajudá-los; são modernos e estão acima do nível médio de poder aquisitivo. Na Europa, os consumidores diferenciam as marcas e estão dispostos a pagar um adicional para obter a preferida. A Whirlpool, em Hong Kong, tem como meta as pessoas mais maduras, que desejam eletrodomésticos de alta qualidade e conhecidos, mas não estão interessadas em características extras. Na Índia, a maioria dos consumidores está entre os novos compradores de eletrodomésticos. Eles compram tanto para ter maior conforto como para reduzir o trabalho físico de lavar roupas.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, exaustores, condicionadores de ar, microondas, depuradores.	Estados Unidos, Canadá, Sudeste da Ásia, Índia, Europa, Oriente Médio, África, Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Peru	Embora hoje a marca Whirlpool esteja presente em todas as regiões do mundo, sua posição e seu compromisso variam, dependendo ligeiramente da localização. O Conselho de Marca Global da companhia está observando as dimensões específicas da marca para avaliar como pode ser alcançada maior consistência em todas as regiões.
Roper	Consumidores são geralmente mais maduros (média de 50 anos) e de baixa renda. Estão pouco dispostos a gastar na compra de eletrodomésticos.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, fogões.	Estados Unidos e Canadá	Qualidade acessível e funcionalidade.
Brastemp	Consumidores com nível econômico confortável. Preocupam-se com a marca e a qualidade dos eletrodomésticos.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, condicionadores de ar, fornos de microondas, exaustores.	Brasil	A combinação mais inovadora de design, tecnologia e qualidade.
Consul	Consumidores que desejam eletrodomésticos que ajudem a ganhar tempo. Para alguns deles, preço baixo é muito importante.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, exaustores.	Brasil, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai.	Desempenho superior com praticidade que valoriza a identidade das mulheres.